

# НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

А.А.Солодилов, А.А. Рыбников

В специальной литературе приводится множество толкований категории "стратегическое планирование". Акцент делается на следующие его особенности:

- стратегическое планирование в качестве единого целого рассматривает все предприятие или отдельные, наиболее важные его подразделения;
- оно ориентировано на долгосрочную перспективу;
- стратегические планы определяют основные направления развития предприятия;
- в них обозначаются определенные "ниши" для хозяйственной деятельности, которые в дальнейшем подлежат заполнению средствами оперативного планирования;
- основная цель стратегического планирования заключается в обеспечении потенциала будущей успешной деятельности предприятия [1, 2].

Проблематика стратегического планирования охватывает целый ряд вопросов: анализ отраслевой структуры; разработка общефирменной стратегии; выработка стратегических решений в отдельных хозяйственных областях; анализ конкурентной среды; управление основных целей предприятия; управление стратегически важными факторами деятельности; определение маркетинговой стратегии на рынке отдельных товаров; анализ жизненного цикла продукции на рынке; управление портфелем заказов; анализ рыночных сегментов; выявление стратегических перспектив финансирования капиталовложений; формулирование общей концепции предприятия; анализ перспектив развития; анализ структуры затрат.

Стратегическое планирование - составная часть стратегического управления. Под последним понимают набор решений и действий по формулировке и внедрению стратегий, обеспечивающих компании наилучшее конкурентное положение во внешней среде и достижение, поставленных целей.

Стратегическое управление представляет процесс, протекающий в три этапа. Первоначально в рамках стратегического планирования определяются долгосрочные перспективы развития предприятия и его главных подразделений. Затем на этапе реализации планов разрабатываются мероприятия по осуществлению фирменной стратегии. И с

помощью контроля выявляются основные проблемы в области стратегии компании. Этапы стратегического управления, как правило, частично совпадают во времени и оказывают взаимное влияние.

Стратегическое планирование определяет характер стратегического управления. Реализация стратегических планов, стратегический контроль и выявление проблем, скорее, относятся к сфере оперативного управления и поэтому не могут рассматриваться как чисто стратегические факторы. В области реализации планов, контроля и проблемного анализа весьма редко используются специфически стратегические методы и средства. К их числу можно отнести лишь системы раннего предупреждения.

Процесс стратегического планирования можно представить в виде определенной последовательности решения стратегических проблем. При этом этапы решения следует разграничивать таким образом, чтобы на каждом могли быть использованы специфические методы [2].

1. Определение стратегических хозяйственных областей.
2. Анализ отдельных стратегических областей.
3. Определение или пересмотр основных целей, концепции предприятия, его перспектив.
4. Разработка общефирменной стратегии.
5. Разработка стратегии для отдельных хозяйственных областей.
6. Разработка стратегии для отдельных функций.
7. Разработка стратегической финансовой перспективы.

На первом этапе устанавливаются стратегически важные сферы деятельности предприятия. Под стратегической сферой понимается такая область деятельности, которая может управляться и планироваться относительно независимо от других рынков и инфраструктур.

Отдельные критерии, которые должны соблюдаться при разграничении стратегических хозяйственных областей, могут быть объединены в четыре группы требований.

Во-первых, стратегическая область должна иметь самостоятельную рыночную

задачу, т.е. быть ориентирована на внешний по отношению к предприятию рынок. Кроме того, требуется, чтобы рынок был четко определен по характеру потребностей клиентуры.

Во-вторых, стратегическая область хозяйственной деятельности предприятия должна быть независимой и самостоятельно управляемой. В случае необходимости фирма может отказаться от какой-либо стратегической сферы деятельности, не причинив при этом особого вреда другим областям. Самостоятельная рыночная задача является необходимым, но отнюдь не достаточным условием для удовлетворения второго требования. Стратегическая область отвечает ему лишь тогда, когда наряду с собственным рынком имеет и свою инфраструктуру. Поэтому малые и средние предприятия часто обладают только одной стратегической областью.

В-третьих, стратегическое поле должно быть демаркировано таким образом, чтобы в его рамках могли быть достигнуты конкурентные преимущества. Поскольку эти преимущества реализуются на рынке, базируясь на определенной инфраструктуре, то третье требование может быть соблюдено только при выполнении первых двух. Конкурентные преимущества достигаются лишь в конкурентной борьбе, поэтому для стратегической области деятельности предприятия необходимо установить наличие явных конкурентов.

В-четвертых, стратегические области должны быть стабильными в течение длительного периода, поскольку стратегическое планирование ориентируется на долгосрочную перспективу.

Второй этап стратегического планирования представляет анализ отдельных стратегических областей. Он должен касаться только хозяйственных областей и не затрагивать общефирменных проблем, так как отдельные стратегические сферы имеют свою рыночную специфику и внешнее окружение, а их инфраструктура обладает рядом собственных сильных и слабых сторон по отношению к конкурентам. В связи с этим различные сферы хозяйственной деятельности предприятия имеют свои особые шансы на успехи и риски.

Стратегический анализ многозначен и обладает рядом специфических аспектов, которые могут быть объединены в следующие три группы [2]:

1. Анализ внешней среды и норм регулирования должен выявлять стратегически важные тенденции развития в экологии, технологии, экономике, правовом регулировании, обществе и политике. Он должен также выяснять главные изменения в поведении

рабочих, профсоюзов, государственных учреждений, кредиторов.

2. Анализ рынка и отрасли представляет собой, видимо, самую сложную область исследований, требующую применения комплекса аналитических методов. Особое значение имеет анализ жизненного цикла продукции, рыночных сегментов и отраслевой структуры.

3. Сопоставление предприятия с конкурентами. В центре его - анализ структуры затрат. Выявляются сильные и слабые стороны экономики предприятия по сравнению с соперниками.

Завершаются аналитические работы формулировкой выводов, представляемых в виде перечня благоприятных шансов и рисков для данной хозяйственной сферы [2].

По результатам стратегического анализа на третьем этапе перерабатывается или заново готовится принципиально важный документ, который действует практически без ограничения во времени. В нем определяются цели и задачи предприятия, разграничиваются сферы деятельности, утверждаются долгосрочные целеустановки. За этим документом до сих пор не закрепилось твердое название. Предприятия называют его по-разному: основные целеустановки предприятия, концепция предприятия, долгосрочная перспектива и т.п.

На четвертом этапе разрабатывается общефирменная стратегия на заданный отрезок времени. Содержание общефирменной стратегии, рассчитанной на срок от пяти до десяти лет, зависит от того, работает ли предприятие в одной или в нескольких стратегических областях.

Профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер в 1980 г. выделил три обобщенных стратегических направления (три базовые стратегии):

Производство продукции с наиболее низкими издержками. Предприниматели, которые используют преимущественно это направление, рассматривают следующие варианты действий: инвестиции в новые сооружения и оборудование; достижение максимального эффекта от экономии на масштабах производства; строгий контроль затрат и постоянное их сокращение; агрессивная ценовая политика на основе анализа предельного вклада отдельных факторов. Это обобщенное стратегическое направление наиболее приемлемо в производстве товаров массового спроса и на рынках с высокой эластичностью цен.

Дифференциация. Чем более разнооб-

## НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

разным является потенциальный потребительский спрос, тем больше возможностей для дифференциации. Фирмы могут предлагать товары, предназначенные для конкретных сегментов рынка со специальным дизайном, уникальными качественными характеристиками и особым характером обслуживания.

Ориентация на определенные рыночные ниши. Стратегия может быть ориентирована на конкретные географические зоны, группы покупателей или отдельные виды производственной деятельности. Эта стратегия используется преимущественно малыми фирмами с ограниченными ресурсными возможностями [3].

Если предприятие выступает в нескольких стратегических областях, то для каждой из них должны предусматриваться свои цели и ресурсы. При этом используется разнообразная техника управления портфелем заказов, ресурсами и пр.

При ограничении деятельности предприятия одной областью общефирменная стратегия должна определить факторы успеха, которые обеспечат ему преимущества в борьбе с конкурентами. Наиболее предпочтителен в этом случае метод управления стратегически важными факторами успеха предприятия на рынке.

Общефирменная стратегия должна также включать в себя проекты и программы, с помощью которых факторы успеха могут быть реализованы. Только при тщательном планировании реализации программ можно гарантировать, что стратегическое планирование приведет к улучшению положения предприятия.

На пятом этапе осуществляется стратегическое планирование на уровне отдельной сферы деятельности, которое базируется на целях и распределении ресурсов, предусмотренных общефирменной стратегией. Содержание стратегии хозяйственной области и методика ее разработки примерно те же, что и в случае, когда предприятие действует в одной стратегической области.

В зависимости от обстоятельств возможен переход от стратегии одного хозяйственного поля к общефирменной стратегии. Такой шаг становится необходимым, когда разработка стратегии какой-либо области деятельности показывает, что предусмотренные общефирменной стратегией цели не могут быть достигнуты с помощью выделенных средств.

На шестом этапе разрабатывается функциональная стратегия как на уровне отдельной области, так и всего предприятия (на предприятии с одной хозяйственной обла-

стью эти уровни совмещены).

На уровне хозяйственной области особенно важное значение имеет маркетинговая стратегия для товарных рынков. Хозяйственная область в свою очередь может включать в себя один или несколько товарных рынков.

Функциональная стратегия в масштабе всего предприятия целесообразна лишь для тех функций, которые представляют интерес для предприятия в целом, а не только для отдельной области его деятельности. Такие функции реализуются в основном под контролем центрального правления фирмы. К ним относятся, например, управление капиталовложениями, связь с общественностью, поддержание престижа компании, научные исследования и разработки.

Для функциональной стратегии также крайне важно не только сформулировать основные целеустановки, но и специфицировать проекты и программы для их осуществления.

На седьмом этапе реальность целей, намеченных на 3-6 этапах планирования, обосновывается путем разработки долгосрочных финансовых планов. Следует отметить, что в специальной литературе финансовые аспекты стратегического планирования долго игнорировались и лишь в последнее время появились соответствующие рекомендации.

По результатам оценок финансовой перспективы наметки стратегического плана могут быть изменены. В зависимости от обстоятельств компаниям приходится даже пересматривать структуру областей хозяйственной деятельности, которые составляли основу стратегических планов. Это необходимо, например, когда действующие стратегические области, хотя и в состоянии обеспечить в предстоящие несколько лет достаточный доход, в более отдаленной перспективе не обладают большим потенциалом. В этом случае прибегают к политике диверсификации производственной деятельности, создавая новую область деловой активности.

### Средства стратегического планирования

Планы должны составляться в терминах, принятых на предприятии. Представляется также важным разрабатывать базисные варианты, которые могут служить исходным пунктом для поиска решений, специфических для данного предприятия. Это позволяет значительно сократить издержки, связанные с решением его проблем.

Предприятия с одной хозяйственной областью и предприятия с несколькими такими

областями нуждаются в разных стратегических планах.

Для предприятия с одной хозяйственной областью и единой функциональной организацией требуется меньшее количество общих планов и лишь по одному плану для наиболее важных функциональных областей.

Для предприятий с несколькими областями хозяйственной деятельности этот вариант используется в основном средними и крупными компаниями. Сложная структура предприятия требует большого количества средств стратегического планирования. Планы необходимы и для отдельных хозяйственных областей [2].

Для некоторых предприятий пивоваренной отрасли, а именно ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» (БПЗ), формирование стратегического плана и стратегий развития является актуальной задачей.

Прогнозируемый дальнейший рост потребления пива в России до 80 л на человека, в Сибири – 76 л, соответственно и рост емкости рынка, дает возможность выбрать стратегию роста продаж. Дать точную количественную оценку развития рынка пива затруднительно. Даже ведущие отраслевые аналитики различных исследовательских центров («Бизнес Аналитика», Объединенная финансовая группа – ОФГ, Росстат) не могут прийти к единому мнению. Так, первоначальный прогноз роста рынка пива на 5-7% в 2004 году не оправдался. Несмотря на беспрецедентное давление на отрасль, рынок вырос более чем на 12%. На этом фоне прирост продаж пива БПЗ в 2% к уровню прошлого года оценивается как критическое, требующее изменения маркетинговой политики в пивном бизнесе предприятия.

Основным сдерживающим фактором для получения более высоких результатов реализации пива БПЗ являются недостаточные производственные мощности завода. Особенно ощутим дефицит пива в летнее время, особенно в ПЭТ упаковке. Кроме того, ограниченный срок хранения продукции не позволяет достаточно гибко строить сбытовую политику предприятия, которая уже требует логистического подхода.

Наращивание мощности завода требует не только значительных финансовых ресурсов, но и временных затрат.

Так, на реконструкцию варочного производства (основного и вспомогательных цехов) потребуется 1,5 года: в течение летних месяцев проведение подготовительных работ, основные мероприятия – в период осенне-зимнего спада, без ущерба для производства.

Для того, чтобы этот «болезненный» период сократить, первоочередной задачей является установка дополнительной линии розлива ПЭТ – это ключевой и результативный сегмент рынка, за счет которого падения продаж можно избежать.

Исходя из оценки динамики потребления и оптимистического прироста объемов продаж в отрасли на 10% в год, а также учитывая неизбежное падение продаж в период реконструкции под воздействием агрессивной политики продвижения продукции конкурентов, долгосрочный прогноз реализации пива БПЗ представлен в табл. 1:

Таблица 1  
Прогнозные объемы продаж БПЗ (млн. дал.)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Всего	7,2	6,8	7,5	8,3	9,1	10,0
Алтайский край	4,4	4,1	4,5	5,0	5,5	6,0
Барнаул	2,3	2,2	2,3	2,6	2,8	3,0
Регионы	0,5	0,5	0,7	0,7	0,8	1,0

При предельной реализации в 10 млн. дал в год, учитывая фактор сезонности (с мая по август реализуется порядка 40-42% годового объема), в летние месяцы пиковые продажи составят 1100 тыс. дал.

Таким образом, одной из стратегий развития ОАО "Барнаульский пивоваренный завод" на ближайшие 5 лет необходимо считать увеличение мощности предприятия до 10 млн. дал пива в год. Это необходимо для сохранения доли продаж предприятия на рынке Сибирского региона.

В условиях предельно возросшей конкуренции и неблагоприятных для пивоваренной отрасли внешних факторов, для БПЗ необходимы инвестиции в реконструкцию производства, и увеличение расходов на маркетинговые стратегии для удержания своих позиций на рынке Алтайского края и Сибирского региона.

#### Литература

1.Барнет Д., Уилстед У. Формулирование стратегии (фрагмент книги «Стратегический менеджмент. Концепции и примеры») // Политика и стратегия предприятия. Тематический сборник статей. Выпуск 5. – М.: Главная редакция международного журнала «Проблемы теории и практики управления», 2001. – С. 70–81.

2.Грюнинг Рудольф. Методы и средства стратегического планирования на фирме // Проблемы теории и практики управления. – 1993. №3. – С. 51–58.

3.Портер М. Конкуренция: – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 495 с.